

# PENGARUH KEMAMPUAN, KECAKAPAN DAN KETERAMPILAN TERHADAP KINERJA AUDITOR KOTA METRO

OLEH :

AGUSTUTI HANDAYANI, DOSEN ADM. PUBLIK  
UNIVERSITAS BANDAR LAMPUNG

---

## **ABSTRACT**

*Purpose of this study is aim of this research is to investigate and analyze: (1) Effect of Traffic Inspectorate auditors on the effectiveness of supervision at the local government district of Bandar Lampung. (2) Effect of the auditors on the effectiveness of supervision skills Inspectorate in Bandar Lampung local government district. (3) Effect of auditors on the effectiveness of supervision skills Inspectorate in Bandar Lampung local government district. And (4) Effect of abilities, aptitudes and skills for effective supervision of the Inspectorate in the local government district of Bandar Lampung. Research was conducted at Inspectorate Bandar Lampung. Data were analyzed using multiple linear regression analysis.*

*The results showed that: 1) partially shows that the variables affect the auditor's ability to control the effectiveness of the Local Government Inspectorate in Bandar Lampung. This shows that the higher the ability of auditors in terms of knowledge, experience and education will further increase the effectiveness of supervision Inspectorate. 2) partially shows that the variables affect the effectiveness of auditor competence oversight on Local Government Inspectorate Bandar Lampung. This shows that the higher the auditor skills in this response and communicative work will further improve the effectiveness of supervision Inspectorate. 3) partially shows that skill variables affect the effectiveness of the supervisory auditor at the Government Inspectorate Bandar Lampung. This shows that the higher the auditor's skills and expertise in this regard in the speed of work would increase the effectiveness of supervision Inspectorate. 4) Simultaneously indicates that the variable ability, aptitude and skills auditor jointly influence the effectiveness of the Local Government Inspectorate supervision Bandar Lampung.*

*Keyword : Ability , Efficiency , Skill, Auditor Performance*

## **A. Pendahuluan**

Pejabat pemerintah sebagai subyek yang berinteraksi langsung dengan masyarakat dalam pelayanan publik turut berperan serta dalam meruba opini masyarakat tentang performance aparat pemerintah. Seorang pejabat harus memahami tugas pokok dan fungsinya, karena hal itu akan mempengaruhi proses pembuatan dan implementasi kebijakan. Pengetahuan dan pemahamannya tentang kompetensi jabatan akan mendasari pola

kegiatannya dalam menunaikan profesinya sebagai pelayanan publik.

Membangun kompetensi berdasarkan analisis objektif diharapkan mampu melahirkan produktivitas kerja serta menjamin terlaksananya program kerja organisasi, karena kompetensi merupakan salah satu faktor untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa serta membangun sikap profesionalisme pejabat berdasarkan kompetensi yang dimilikinya.

Kenyataan dilapangan menunjukkan bahwa umumnya penempatan dan pengangkatan pejabat di lingkup Kantor Inspektorat Daerah Kota Bandar Lampung belum memperlihatkan asas-asas penyelenggaraan negara serta jauh menyimpang dari aspek-aspek professional-isme. Diabaikannya unsur kompetensi dalam pengangkatan sehingga berimplikasi pada tidak terciptanya iklim kerja yang kondusif dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan, pada umumnya, khususnya tupoksi Inspektorat sebagai pengawasan pembangunan dan pemerintahan di daerah.

Auditor merupakan profesi yang lahir dan besar dari tuntutan publik akan adanya mekanisme komunikasi independen antara entitas ekonomi dengan para stakeholder terutama berkaitan dengan akuntabilitas entitas yang bersangkutan. Jasa profesional auditor digunakan oleh publik atau pengguna laporan keuangan sebagai salah satu bahan dalam pengambilan keputusan ekonomi.

Hal ini secara empirik bahwa praktek penyelenggaraan negara, dimana telah terperangkap dalam suatu sistem birokrasi dan sistem politik yang tidak jelas, dan keadaan ini masih berlangsung sampai pada era reformasi sekarang ini yang ditandai dengan antara lain : Temuan Inspektorat Daerah Kota Bandar Lampung tahun 2011 sebagai berikut: (1) Temuan kasus merugikan negara/daerah jumlah temuan 37 buah, jumlah rekomendasi 37 buah kerugian negara/daerah Rp 105.358.919,00; (2) Temuan kewajiban setor kepada negara/daerah jumlah temuan 40 buah, jumlah rekomendasi 37 buah, kerugian negara/daerah Rp 105.358.919,00; (3) Pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan jumlah pelanggaran 16 buah, jumlah rekomendasi 16 buah; (4) Pelanggaran prosedur tata kerja 12 buah; (5) Penyimpangan ketentuan dari peraturan 36 buah; (6) Hambatan terhadap anggaran proyek jumlah temuan

14 buah; (7) Hambatan terhadap kelancaran tugas jumlah temuan 28 buah; (8) Temuan kelemahan administrasi 72 buah; (9) Tidak lancarnya pelayanan masyarakat 16 buah; (10) Temuan pelaksanaan program lainnya jumlah temuan 36 temuan; (11) Penanganan pengaduan masyarakat 12 buah temuan. (Inspektorat Daerah Kota Bandar Lampung).

Berdasarkan data hasil pengawasan Inspektorat Daerah Kota Bandar Lampung bahwa jumlah temuan adalah 37 buah, jumlah rekomendasi 37 buah; selesai ditindak lanjut 24 buah (64,9%), sementara proses 13 buah (35,1%) yang belum ditindak lanjuti tidak ada. Dari sejumlah temuan tersebut di atas 37 buah temuan dengan nilai kerugian negara/daerah sebesar Rp 105.358.919,00; belum ditindak lanjuti, 13 buah temuan kewajiban setor kepada Negara senilai Rp 18.464.502,00; telah ditindak lanjuti 86.894.417,00; sisa Rp 18.464.502,00 yang masih dalam proses, dengan demikian bahwa aparatur inspektorat Daerah Kota Bandar Lampung mempunyai kemampuan menemukan penyimpangan dan mempunyai kecakapan mengungkap permasalahan serta keterampilan dalam mengaudit relatif baik.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut maka yang menjadi permasalahan adalah :

1. Apakah kemampuan berpengaruh terhadap kinerja auditor Inspektorat daerah Kota Bandar Lampung?
2. Apakah kecakapan berpengaruh terhadap kinerja auditor Inspektorat daerah Kota Bandar Lampung?
3. Apakah keterampilan berpengaruh terhadap kinerja auditor Inspektorat Kota Bandar Lampung?
4. Apakah kemampuan, kecakapan dan keterampilan berpengaruh terhadap kinerja auditor Inspektorat daerah Kota Bandar Lampung?

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi masyarakat, khususnya aparatur

pengawas Inspektorat Kota Bandar Lampung dan pihak lainnya, baik secara akademis maupun praktis yaitu :

1. Kegunaan akademis  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan menjadi media untuk mengaplikasi dan mengembangkan teori yang berkaitan dengan objek penelitian yaitu kinerja aparatur.
2. Kegunaan praktis
  - a. Hasil penelitian ini akan dapat berguna sebagai bahan kajian bandingan bagi penelitian yang akan datang.
  - b. Hasil penelitian ini juga diharapkan berguna sebagai bahan informasi bagi Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam rangka meningkatkan kinerja pengawasan melalui peningkatan kinerja aparatur birokrasi.

## **B. Tinjauan Pustaka**

1. Konsep Kemampuan Pegawai (Auditor)  
Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974, halaman 5 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, pasal 12 dengan jelas disebutkan bahwa pembinaan pegawai negeri sipil diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna. Pembinaan itu dilaksanakan berdasarkan system karir dan system prestasi kerja. Kaitannya dengan itu, Thoah (1985:19) mendefinisikan bahwa: kemampuan merupakan salah satu unsur kematangan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan pengalaman.

Keberhasilan organisasi adalah cerminan dari kapasitas aparat (pegawai) atau orang-orang yang menjalankan organisasi tersebut sebagai pelaksana yang bersifat dinamik. Dengan demikian keberhasilan organisasi tergantung dari kapasitas pegawai yang menjalankannya. Sehubungan dengan ini, Ndraha ( 1990;

23) menjelaskan bahwa kemampuan adalah merupakan modal berupa kecakapan, ketangkasan, keterampilan, atau modal lain yang memungkinkan seseorang dapat berbuat banyak terhadap organisasi. Pandangan tersebut lebih menekankan pada aspek kemampuan praktis seseorang pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai seorang pegawai, semakin tinggi kemampuan seseorang akan semakin bermanfaat bagi organisasi lebih lanjut Winarno (1986, 23) menjelaskan pula bahwa :

Kemampuan kerja adalah kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan dengan hasil yang memuaskan, baik berupa barang dan jasa yang merupakan kebutuhan masyarakat. Kemampuan manusia adalah kualitas yang hakiki yang melekat pada diri seseorang.

Kemampuan kerja adalah kondisi potensi yang dimiliki seseorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepada seseorang secara penuh kesungguhan, berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan pekerjaannya (Gibson 2000). Lebih lanjut Gibson (2000: 45) menyatakan bahwa kemampuan itu berkaitan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki oleh seseorang untuk melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabkan. Pandangan tersebut menunjukkan bahwa memang kemampuan kerja aparat tidak semata-mata ditentukan oleh faktor kemampuan intelektual semata-mata, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan fisik dalam arti faktor kesehatan dan kemampuan mental psikologi dan perilaku aparat.

Untuk kemampuan pegawai penulis lebih cenderung mengacu pada konsep Robins (1998) yang mengemukakan bahwa “pegawai pada hakekatnya merupakan unsur manusia bagi organisasi yang sekaligus juga menjadi sumberdaya bagi organisasi itu. Kemampuan pegawai diukur

dengan dimensi pengetahuan, pengalaman dan pendidikan. Selanjutnya kecakapan auditor dalam penelitian ini penulis mengacu pada konsep dalam penelitian yang dilakukan oleh Wahyuningrum (2008), di mana kecakapan auditor diukur dengan dimensi tanggap dalam pekerjaan dan komunikatif. Sedangkan keterampilan auditor dalam penelitian ini mengacu pada konsep Mayangsari (2003), di mana keterampilan diukur dengan dimensi keahlian dan kecepatan.

Jika ketiga konsep tersebut tercipta dengan baik dalam sebuah organisasi, maka pengawasan yang dilakukan akan berjalan secara efektif. Untuk konsep pengawasan dalam penelitian ini penulis mengacu pada tupoksi yang dimainkan oleh para manajer pada semua tingkatan dalam suatu organisasi yang meliputi tupoksi antar pribadi, tupoksi informasional dan tupoksi pengambil keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Untuk mencapai tujuan organisasi, maka Kantor Inspektorat Daerah Kota Bandar Lampung telah menetapkan misi sebagai berikut: (1) Mendorong terwujudnya penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang baik bersih dan bebas dari korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN); (2) Mendorong terwujudnya Akuntabilitas Pemerintah Daerah yang profesional, transparan dan akuntabel menuju penyelenggaraan pemerintah daerah yang baik; (3) Mendorong terwujudnya Aparatur Pemerintah Daerah yang profesional transparan dan baik; (4) Mendorong partisipasi masyarakat menuju terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan Daerah yang bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN).

## 2. Konsep Kecakapan

Dalam susunan organisasi kecakapan seseorang perlu diidentikkan dengan peranan dan kedudukan pegawai, sehingga dalam proses pengembangan organisasi

dan pengembangan sumber daya manusia dalam tahap seleksi, pembinaan, dan pengawasan karier dapat dicapai dengan prinsip "menempatkan pegawai sesuai dengan kecakapannya yang dimiliki".

Kecakapan auditorial / *managerial competency* adalah suatu keterampilan atau karakteristik personal yang membantu tercapainya kinerja yang tinggi dalam tugas manajemen (Sulastrri, 2008:52). Demerjian, dkk dalam Rahayu (2012:36) meneliti tentang kecakapan auditorial di bidang pengawasan, yaitu seberapa efisien sebuah organisasi dalam bidang pengawasan secara relatif terhadap organisasi lain dalam industri yang sama. Auditor yang memiliki tingkat kecakapan yang tinggi akan lebih terampil mengolah informasi.

Dalam pengambilan keputusan organisasi seharusnya auditor dipandu oleh *explicit professional codes* atau *implicit ethics code* sehingga setiap keputusan yang diambil oleh auditor selalu melalui pertimbangan profesionalnya, bukan untuk memenuhi kepentingan pribadinya. Keputusan auditor dalam organisasi mencerminkan kecakapan auditor tersebut. Auditor dan pemilik memiliki tingkat informasi yang berbeda, dalam dunia nyata kualitas informasi yang dimiliki auditor jauh lebih baik jika dibandingkan dengan pemilik, hal ini dapat dikatakan wajar karena auditor merupakan seseorang yang ditunjuk untuk mengawasi organisasi. Auditor yang memiliki keahlian akan dengan mudah menyalahgunakan atau memanipulasi informasi yang tidak diketahui pemilik dengan melakukan tindakan oportunistik.

## 3. Konsep Keterampilan/Kompetensi.

*Webster's Ninth New Collegiate Dictionary* (1983:124) dalam Sulastrri (2005:65) mendefinisikan kompetensi sebagai ketrampilan dari seorang ahli. Dimana ahli didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki tingkat ket-

rampilan tertentu atau pengetahuan yang tinggi dalam subyek tertentu yang diperoleh dari pelatihan dan pengalaman. Sedangkan Trotter (1986:25) dalam Saifudin (2004:20) mendefinisikan bahwa seorang yang berkompoten adalah orang yang dengan ketrampilannya mengerjakan pekerjaan dengan mudah, cepat, intuitif dan sangat jarang atau tidak pernah membuat kesalahan.

Lee dan Stone (1995) dalam Saifudin (2004:25) mendefinisikan kompetensi sebagai keahlian yang cukup yang secara eksplisit dapat digunakan untuk melakukan audit secara objektif. Adapun Bedard (1986) dalam Lastanti (2005:33) mengartikan keahlian atau kompetensi sebagai seseorang yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan prosedural yang luas yang ditunjukkan dalam pengalaman audit.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa keterampilan auditor adalah pengetahuan, keahlian, dan pengalaman yang dibutuhkan auditor untuk dapat melakukan audit secara objektif, cermat dan seksama. Hayes-Roth mendefinisikan keahlian sebagai pengetahuan tentang suatu lingkungan tertentu, pemahaman terhadap masalah yang timbul dari lingkungan tersebut, dan keterampilan untuk memecahkan permasalahan tersebut (Mayangsari, 2003: 89).

Gibson, et al (2001: 54), mengatakan bahwa keterampilan memainkan peranan utama dalam perilaku dan prestasi individu. Keterampilan dalam hubungannya dengan pekerjaan dapat diartikan sebagai berikut "sebagai variabel individu, kemampuan tidak dapat dipisahkan dengan konsep keterampilan. Keterampilan dalam hal ini merupakan sifat (bawaan dari lahir atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu yang bersifat mental atau fisik. Keterampilan dinyatakan sebagai kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan dalam tugas". Jika setiap karyawan menyadari

kemampuan yang dimilikinya, maka akan berpengaruh besar terhadap kinerjanya kemampuan berinteraksi (*interaction ability*), kemampuan konseptual (*Conceptual ability*), dan kemampuan administratif (*Administratifability*)

#### 4. Konsep Kinerja

Pada dasarnya kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sedarmayanti (2001:50): "Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja

Kemudian indikator untuk mengukur kinerja auditor dalam penelitian ini maka digunakan teori Dwiyanto (2006:50-51), yaitu sebagai berikut:

- a. *Produktivitas*; tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara *input* dengan *output*. Konsep produktivitas ini dirasa terlalu sempit dan kemudian *General Accounting Office (GAO)* mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.
- b. *Kualitas Layanan*; banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap

kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik.

- c. *Responsivitas*; adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.
- d. *Responsibilitas*; menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit (Lenvine, 1990). Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.
- e. *Akuntabilitas*; menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah para pejabat politik tersebut selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan

dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Pandangan tersebut, menjelaskan bahwa seorang pemimpin/ *leader* mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan tempat bekerja sehingga pemimpin tersebut dapat menjadi panutan bagi bawahannya dan dapat mengukur kinerja bawahannya tersebut dengan baik.

Untuk menghubungkan keempat variabel tersebut, maka digunakan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2007:85) yaitu untuk pengembangan pegawai, maka digunakan: (1) metode latihan atau *training*, (2) metode pendidikan atau *education*. Dengan adanya pengembangan kualitas sumber daya pegawai, maka kemampuan dan keterampilan dalam mengerjakan atau *technical skill* akan meningkat.

Dengan demikian bahwa untuk meningkatkan kemampuan pegawai secara umum dilakukan melalui jalur pendidikan dan pelatihan (diklat). Dalam kaitan ini dikenal dengan jalur pendidikan formal mulai tingkat Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas sampai Perguruan Tinggi. Selain itu juga dikenal pula jalur pendidikan informal, yaitu pendidikan yang lebih bersifat teknis professional yang lazimnya dilakukan dalam bentuk pelatihan-pelatihan yang bertujua untuk meningkatkan kecakapan dan keterampilan.

### C. Metode Penelitian

Desain dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan metode sensus. Dengan menggambarkan keadaan yang ada serta menganalisis data-data yang diperoleh di lapangan, untuk kemudian

mencoba menguji hipotesis yang diajukan melalui uji statistik.

Metode penelitian ini disebut sebagai penelitian analisis verivikatif (Ndraha, 1985 :103), karena dalam penelitian ini penulis menghubungkan teori yang telah ada dengan kenyataan yang dilihat Penulis di lapangan. Dengan demikian penelitian ini bermaksud untuk menjelaskan hubungan kasus antara variabel serta seberapa jauh pengaruh variabel yang satu dengan variabel yang lain setelah dilakukan pengujian hipotesis, dengan uji analisa regresi.

#### **D. Pembahasan**

Hasil penelitian terhadap kinerja auditor Inspektorat menunjukkan bahwa rata-rata tingkat kinerja auditor 38,887 yang termauk dalam kategori baik, ini berarti bahwa efektifitas pengawasan Inspektorat pada Pemerintah Daerah Kota Bandar Lampung masih perlu ditingkatkan. Hal ini terlihat dari Menurunnya tindakan yang melanggar hukum, pada umumnya responden menyatakan setuju dengan persentase 76,67%, Meningkatnya kepatuhan para penyelenggara pemerintahan terhadap seluruh ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku, pada umumnya responden menyatakan setuju dengan persentase 76,67 %, Meningkatnya persentase capain kinerja instansi pemerintah, pada umumnya responden menyatakan setuju dengan persentase 66,67%, Meningkatnya kesadaran aparatur dalam pelayanan, pada umumnya responden menyatakan setuju dengan persentase 70,00 %, Setiap kegiatan pemerintahan dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka, pada umumnya responden menyatakan setuju dengan persentase 70,00 %, Mengawasi penyelenggaraan pemerintahan di daerah, pada umumnya responden menyatakan setuju dengan persentase 66,67 %, Akses informasi setiap kebijakan pemerintan dapat diajukan oleh

publik, pada umumnya responden menyatakan setuju dengan persentase 80,00 %, Ikut mengawasi penyelenggaraan pemerintahan di daerah, pada umumnya responden menyatakan setuju dengan persentase 80,00 %, Meningkatnya kesadaran masyarakat dalam memelihara hasil-hasil pem-bangunan, pada umumnya responden menyatakan setuju dengan persentase 70,00%, Meningkatnya kesadaran masyarakat dalam memanfaatkan hasil-hasil pem-bangunan, pada umumnya responden menyatakan sangat setuju dengan per-sentase 43,33% dan setuju dengan per-sentase 36,67% yang menggambarkan bahwa keikut sertaan Auditor Inspektorat daerah dalam hal ini meningkatkan kesadaran masyarakat untuk memanfaatkan hasil-hasil pembangunan dikatekorikan baik.

#### **1. Pengaruh Kemampuan Terhadap kinerja Auditor.**

Kemampuan auditor Inspektorat Daerah Kota Bandar Lampung termasuk dalam kategori mampu/baik, kemampuan tersebut diperoleh melalui pendidikan, pengetahuan dan pengalaman. Faktor Pendidikan auditor yang dimaksud adalah Memiliki pendidikan tertinggi sesuai dengan jabatan (76,67%) dan Memiliki pendidikan yang relevan (80,00%), faktor Pengalaman auditor yang dimaksud adalah memiliki pengalaman sebagai auditor (83,33%) dan senantiasa disiplin dalam bekerja (80,00%) dan faktor Pengetahuan auditor yang dimaksud adalah senantiasa cakap dalam melaksanakan tugas (60,00%) dan cerdas dalam mengambil tindakan (73,33%).

Dengan demikian bahwa kemampuan auditor pada Inspektorat Daerah Kota Bandar Lampung, relatif baik dengan tingkat pendidikan, yang relatif baik, pengalaman dan pengetahuan terhadap bidang tugasnya serta batas-batas wewenang, kewajiban dan tanggung jawab

akan menjadi jelas, sehingga kekacauan, konflik kewenangan kekuasaan, tumpang-tindih atau kecenderungan menghindari tanggung jawab dapat dihindari. Namun sesuai hasil penelitian menunjukkan bahwa masih terdapat berbagai kelemahan-kelemahan.

Sesuai hasil wawancara dengan Kepala Inspektorat Daerah Kota Bandar Lampung mengemukakan bahwa :

Pengalaman pegawai merupakan salah satu hal penting dalam mengelola administrasi yang berhubungan dengan tugas pengawasan, sebab dengan pengalaman yang memadai maka dapat tercipta ide-ide baru oleh pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka, kemudian mereka juga dapat terpacu dalam penyelesaian tugas-tugas, sehingga dapat tercipta kinerja auditor yang diinginkan. (wawancara, Mei 2013).

Sesuai dengan uraian tersebut, dapat diketahui bahwa terwujudnya manajemen kepegawaian yang mantap, adalah menjadi tanggung jawab pimpinan dalam melaksanakan fungsi pembinaan pegawai. Dengan demikian tugas manajemen kepegawaian adalah berusaha mendapatkan, memelihara, membina dan mengembangkan pegawai ke arah tercapainya kemampuan kerja pegawai secara optimal, sehingga tujuan organisasi serta unit-unit kerja yang ada di dalamnya dapat dicapai secara efektif.

Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Nasution dalam Alimus (2009:78) bahwa pendidikan berkenaan dengan perkembangan dan perubahan kelakuan yang dididik. Pendidikan bertalian dengan transmisi pengetahuan, sikap, kepercayaan, keterampilan dan aspek-aspek kelakuan lainnya kepada generasi muda. Di

kemukakan pula bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan semakin tinggi pula tingkat kemampuan seseorang. Sedangkan pengetahuan auditor juga termasuk dalam kategori baik, karena didukung dengan Kecakapan auditor dalam melaksanakan tugas dalam hal ini memberikan informasi temuan, dan merekomendasikan hasil temuan menjadi suatu yang harus ditingkatkan. Sesuai hasil wawancara dengan Sekretaris Inspektorat Daerah Kota Bandar Lampung mengemukakan bahwa :

Untuk meningkatkan kemampuan pegawai, maka kami membina dulu pegawai dengan cara mengikutkan pendidikan dan pelatihan (Diklat) teknis agar tercipta kemampuan yang memadai, sehingga dapat melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pengawas dengan baik, karena kemampuan pegawai pada kantor inspektoran sangat dibutuhkan dalam melaksanakan tugasnya sebagai auditor, pada kantor yang ada di Kota Bandar Lampung, (wawancara, Mei 2013).

Kartono (1993:13) mengemukakan bahwa kemampuan adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan, keterampilan teknis maupun yang dianggap melebihi dari anggota bias. Sedangkan Kemampuan pegawai menurut Umar (2003 : 102) adalah merupakan salah satu faktor yang menentukan bagi keberhasilan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Dengan adanya kemampuan yang dimiliki sesuai dengan persyaratan analisa jabatan, diharapkan pegawai yang bersangkutan dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien, sehingga kinerja pegawai yang bersangkutan dengan sendirinya akan meningkat.

Untuk kemampuan pegawai penulis lebih cenderung mengacu pada konsep Robin (1998) yang mengemukakan bahwa "pegawai pada hakekatnya merupakan

unsur manusia bagi organisasi yang sekaligus juga menjadi sumberdaya bagi organisasi itu. Kemampuan pegawai diukur dengan dimensi pengetahuan, pengalaman dan pendidikan.

Faktor pengetahuan, pengalaman dan pendidikan juga menjadi salah satu ukuran pemberian motivasi seseorang, karena dengan pengalaman yang baik seorang secara langsung dapat dilihat sejauh mana keberhasilannya dalam melaksanakan tugas-tugasnya, serta dapat tercipta hasil yang maksimal bila dilaksanakan seoptimal mungkin.

Menurut penulis bahwa faktor pengetahuan, pengalaman dan pendidikan pegawai sangat dibutuhkan dalam melaksanakan tugas sebab dengan pengetahuan, pengalaman dan pendidikan yang memadai maka tugas-tugas yang dibebankan dapat dilaksanakan dengan baik, kemudian pegawai yang mempunyai pengetahuan, pengalaman dan pendidikan memadai pada umumnya mempunyai inisiatif yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik kemudian mempunyai ide-ide yang baik pula dalam melaksanakan tugas-tugas yang bebaskan kepadanya.

## **2. Pengaruh Kecakapan Auditor Terhadap Kinerja auditor**

Kecakapan auditor Inspektorat Daerah Kota Bandar Lampung termasuk dalam kategori cakup/baik, kecakapan tersebut diperoleh melalui tanggap dalam Pekerjaan dengan indikator tanggap dalam menyelesaikan tugas (86,67%) dan cepat mengatasi setiap permasalahan dalam pekerjaan (83,33%) dan komunikatif dengan indikator mampu berkomunikasi dengan baik (83,33%) dan mampu melakukan negosiasi untuk kerjasama (70,00%) . Hal ini sejalan dengan Healy dan Wahlen (1999:24) dalam Wahyuningrum (2008:63) menyatakan bentuk dari *judgement* auditor dalam

laporan hasil audit adalah mengontrol seluruh kejadian-kejadian yang mengandung nilai ekonomis di masa datang seperti estimasi umur ekonomis dan nilai sisa dari aktiva tetap, selain itu auditor juga harus memilih dari berbagai metoda untuk melakukan pengawasan. Agar semua *judgement* seperti di atas dapat dilakukan dengan baik, auditor dituntut untuk memiliki keahlian yang cukup.

Dari hasil penelitian bahwa angka-angka tersebut relatif baik, dengan demikian bahwa tingkat kecakapan auditor Inspektorat Daerah Kota Bandar Lampung, pada umumnya baik, kewalaupun belum optimal hal ini terjadi karena auditor masih ada yang relatif mempunyai kecakapan kerja yang relatif belum optimal, masih ada yang terkadang melupakan hal-hal penting dalam melaksanakan tugasnya sebagai auditor.

Sesuai hasil wawancara dengan Kepala Inspektorat Daerah Kota Bandar Lampung mengemukakan bahwa :

Pegawai pada Inspektorat Daerah Kota Bandar Lampung, selalu diberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan, baik pendidikan formal ke jenjang S1 dan S2, maupun pendidikan dan pelatihan, yang dilaksanakan baik di Daerah maupun tingkat nasional yang bertujuan agar pegawai mempunyai kecakapan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pengawas teknis, (wawancara, Mei 2013).

Dengan demikian bahwa pengembangan sumber daya manusia dianggap penting bagi suatu organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai untuk dapat berfungsi secara produktif guna tercapainya tujuan organisasi. Pendayagunaan sumberdaya manusia perlu direncanakan secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan organisasi.

Kecakapan auditorial/*managerial competency* adalah suatu keterampilan atau karakteristik personal yang membantu tercapainya kinerja yang tinggi dalam tugas manajemen (Sulastri, 2008:52). Demerjian, dkk dalam Rahayu (2012:36) meneliti tentang kecakapan auditorial di bidang pengawasan, yaitu seberapa efisien sebuah organisasi dalam bidang pengawasan secara relatif terhadap organisasi lain dalam industri yang sama. Auditor yang memiliki tingkat kecakapan yang tinggi akan lebih terampil mengolah informasi.

Selanjutnya kecakapan auditor dalam penelitian ini penulis mengacu pada konsep dalam penelitian yang dilakukan oleh Wahyuningrum (2008), di mana kecakapan auditor diukur dengan dimensi tanggap dalam pekerjaan dan komunikatif.

Kecakapan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan. Setiap pekerjaan menuntut pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki oleh seorang karyawan akan menentukan kesiapannya untuk suatu pekerjaan, selain itu kecakapan juga ditunjang dari kemampuan dasar dari orang tersebut yang dikembangkan melalui pendidikan.

Menurut penulis bahwa untuk meningkatkan kualitas auditor maka perlu dibina melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) baik yang dilaksanakan oleh inspektorat sebagai diklat teknis, maupun yang dilaksanakan instansi terkait agar pegawai, bertambah kecakapannya dalam melaksanakan tugas-tugasnya, sehingga kinerja yang diinginkan dapat terwujud.

### **3. Pengaruh Keterampilan terhadap Kinerja Auditor.**

Sedangkan keterampilan auditor dalam penelitian ini mengacu pada konsep Mayangsari (2003), di mana keterampilan

diukur dengan dimensi keahlian dan kecepatan.

Kemudian keterampilan yang diperlukan dalam proses audit tidak hanya berupa penguasaan terhadap standar akuntansi dan auditing, namun juga penguasaan terhadap objek audit. Selain dua hal di atas, ada tidaknya program atau proses peningkatan keahlian dapat dijadikan indikator untuk mengukur tingkat kompetensi auditor.

Jika ketiga konsep tersebut tercipta dengan baik dalam sebuah organisasi, maka pengawasan yang dilakukan akan berjalan secara efektif. Untuk konsep pengawasan dalam penelitian ini penulis mengacu pada tupoksi yang dimainkan oleh para manajer pada semua tingkatan dalam suatu organisasi yang meliputi tupoksi antar pribadi, tupoksi informasional dan tupoksi pengambil keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Untuk mencapai tujuan organisasi, maka Kantor Inspektorat Daerah Kota Bandar Lampung telah menetapkan misi sebagai berikut: (1) Mendorong terwujudnya penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang baik bersih dan bebas dari korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN); (2) Mendorong terwujudnya Akuntabilitas Pemerintah Daerah yang profesional, transparan dan akuntabel menuju penyelenggaraan pemerintah daerah yang baik; (3) Mendorong terwujudnya Aparatur Pemerintah Daerah yang profesional transparan dan baik; (4) Mendorong partisipasi masyarakat menuju terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan Daerah yang bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN).

Keterampilan auditor Inspektorat Daerah Kota Bandar Lampung termasuk dalam kategori Terampil/baik. Keterampilan tersebut diperoleh dari keahlian dengan indikator melakukan pekerjaan dengan kemampuan teknis (76,67%) dan bekerja sesuai dengan petunjuk (80,00%)

dan kecepatan dengan indikator memiliki kecepatan yang tinggi dalam mengatasi setiap masalah (83,33%) dan senantiasa menciptakan alternatif baru dalam menyelesaikan masalah pada setiap pekerjaan (86,67%).

Sesuai hasil penelitian bahwa keterampilan auditor pada Inspektorat Daerah Kota Bandar Lampung relatif baik, karena untuk menjadi auditor tentunya melalui tahapan-tahapan yang dilakukan oleh pihak Inspektorat Daerah Kota Bandar Lampung, kemudian pimpinan juga selalu memantau perkembangan pegawai yang akan diikutkan dalam seleksi auditor, sehingga pegawai yang sudah mendapatkan pengakuan sebagai auditor, benar-benar sudah melalui tahapan-tahapan penilaian sesuai ketentuan yang berlaku.

Sesuai hasil wawancara dengan Kepala Inspektorat Daerah Kota Bandar Lampung mengemukakan bahwa :

Dalam menentukan pegawai yang bisa mengikuti tes auditor saya sudah memantau hasil kerja yang sudah dilakukan, utamanya mengikutkan sebagai tim pengawas dan pemeriksa di berbagai instansi terkait, kemudian dipantau dari berbagai kemampuannya, serta keterampilannya dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan, termasuk kemampuannya membuat laporan hasil kerjanya, baru diikutkan dalam proses seleksi auditor, jadi pada prinsipnya sebelum menjadi auditor maka penilaian utama adalah kinerja pegawai tersebut. (wawancara, Mei 2013).

Dalam meningkatkan kinerja setiap dinas bukan hanya karena tenaganya menjadi lebih terampil dan berkeahlian, tetapi yang lebih fleksibel sehingga secara berkesinambungan dapat menyempurnakan dan mengembangkan kemampuan dasar aparat yang dimilikinya. Kebanyakan unit-unit kerja dilingkungan Pemerintah Daerah tidak fleksibel, oleh karena salah

menguraikan makna “bersih dan berwibawa” menjadi lebih condong kepada penampilan lahiriah bukan kepada karakter, sikap dan perilaku.

Hal tersebut sejalan dengan Mayangsari (2003:89) bahwa keterampilan auditor adalah pengetahuan, keahlian, dan pengalaman yang dibutuhkan auditor untuk dapat melakukan audit secara objektif, cermat dan seksama. Hayes Roth mendefinisikan keahlian sebagai pengetahuan tentang suatu lingkungan tertentu, pemahaman terhadap masalah yang timbul dari lingkungan tersebut, dan keterampilan untuk memecahkan permasalahan. Keterampilan yang diperlukan dalam proses audit tidak hanya berupa penguasaan terhadap standar akuntansi dan auditing, namun juga penguasaan terhadap objek audit. Selain dua hal di atas, ada tidaknya program atau proses peningkatan keahlian dapat dijadikan indikator untuk mengukur tingkat kompetensi auditor.

Dalam mengembangkan kemampuan staf upaya mempertahankan, memanfaatkan, dan mengembangkan pegawai-pegawai yang berbakat kemudian menjadikan prioritas dalam strategi sumber daya manusia. Kelembagaan modern cenderung lebih sederhana, ringkas, lincah, tapi kerkinerja tinggi karena diisi sedikit staf tapi dengan kemampuan prima. Unit kerja yang demikian ini bisa berfungsi sebagai “*front-line management*” yang efektif dalam setiap pelaksanaan tugas. Oleh karena itu dengan lebih sedikit pejabat struktural dan hirarki manajemen, maka kemampuan manajerial akan menjadi lebih penting ketimbang kedudukan dalam manajemen.

Dengan demikian bahwa untuk meningkatkan kemampuan kerja seseorang maka perlu meningkatkan pengetahuan terhadap jenis pekerjaan tersebut, kemudian keterampilan dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan sikap perlu disesuaikan terhadap lingkungan pekerjaan. Kemampuan pengetahuan, secara luas mencakup

segala hal yang pernah diketahui tentang suatu obyek tertentu. Pengetahuan adalah *terminology generic* yang mencakup segala cabang pengetahuan berdasarkan kemampuannya selaku makhluk yang berfikir, merasa, dan mengindra, disamping manusia bisa mendapat pengetahuan lewat intuisi.

Menurut peneliti bahwa untuk meningkatkan kinerja auditor maka perlu dibina dengan memberikan pendidikan dan pelatihan teknis bidang tugasnya, sehingga kemampuannya meningkat, kemudian diberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan formal baik S2 maupun sampai ke S3, sehingga dapat meningkatkan kecakapannya serta diberi kesempatan untuk selalu mengikuti proses audit di semua institusi yang diaudit sehingga pengalamannya bertambah yang diharapkan nantinya kinerjanya bertambah.

Untuk menghubungkan keempat variabel tersebut, maka digunakan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2007:85) yaitu untuk pengembangan pegawai, maka digunakan: (1) metode latihan atau *training*, (2) metode pendidikan atau *education*. Dengan adanya pengembangan kualitas sumber daya pegawai, maka kemampuan dan keterampilan dalam mengerjakan atau *technical skill* akan meningkat.

Dengan demikian bahwa untuk meningkatkan kemampuan pegawai secara umum dilakukan melalui jalur pendidikan dan pelatihan (diklat). Dalam kaitan ini dikenal dengan jalur pendidikan formal mulai tingkat Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas sampai Perguruan Tinggi. Selain itu juga dikenal pula jalur pendidikan informal, yaitu pendidikan yang lebih bersifat teknis professional yang lazimnya dilakukan dalam bentuk pelatihan-pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kecakapan dan keterampilan.

Kemudian indikator untuk mengukur kinerja auditor dalam penelitian ini maka digunakan teori Dwiyanto (2006:50-51), yaitu sebagai berikut:

- a. *Produktivitas*; tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara *input* dengan *output*.
- b. *Kualitas Layanan*; banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik.
- c. *Responsivitas*; adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
- d. *Responsibilitas*; menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit (Lenvine, 1990).
- e. *Akuntabilitas*; menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah para pejabat politik tersebut selalu merepresentasikan kepentingan rakyat.

Pandangan tersebut, menjelaskan bahwa seorang pemimpin/ *leader* mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan tempat bekerja sehingga pemimpin tersebut dapat menjadi panutan bagi bawahannya dan dapat mengukur kinerja bawahannya tersebut dengan baik.

Untuk menghubungkan keempat variabel tersebut, maka digunakan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2007:85) yaitu untuk pengembangan

pegawai, maka digunakan: (1) metode latihan atau *training*, (2) metode pendidikan atau *education*. Dengan adanya pengembangan kualitas sumber daya pegawai, maka kemampuan dan keterampilan dalam mengerjakan atau *technical skill* akan meningkat.

Dengan demikian bahwa untuk meningkatkan kemampuan pegawai secara umum dilakukan melalui jalur pendidikan dan pelatihan (diklat). Dalam kaitan ini dikenal dengan jalur pendidikan formal mulai tingkat Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas sampai Perguruan Tinggi. Selain itu juga dikenal pula jalur pendidikan informal, yaitu pendidikan yang lebih bersifat teknis profesional yang lazimnya dilakukan dalam bentuk pelatihan-pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kecakapan dan keterampilan.

## **E. Simpulan dan Saran**

### **1. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan diatas dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel kemampuan auditor berpengaruh terhadap efektivitas pengawasan Inspektorat pada Pemerintah Daerah Kota Bandar Lampung. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan auditor dalam hal ini pengetahuan, pengalaman dan pendidikan akan semakin meningkatkan efektivitas pengawasan Inspektorat.
2. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel kecakapan auditor berpengaruh terhadap efektivitas pengawasan Inspektorat pada Pemerintah Daerah Kota Bandar Lampung. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kecakapan

auditor dalam hal ini tanggap dalam pekerjaan dan komunikatif akan semakin meningkatkan efektivitas pengawasan Inspektorat.

3. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel keterampilan auditor berpengaruh terhadap efektivitas pengawasan Inspektorat pada Pemerintah Daerah Kota Bandar Lampung. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterampilan auditor dalam hal ini keahlian dan kecepatan dalam bekerja akan semakin meningkatkan efektivitas pengawasan Inspektorat.
4. Secara simultan menunjukkan bahwa variabel kemampuan, kecakapan dan keterampilan auditor secara bersama-sama berpengaruh terhadap efektivitas pengawasan Inspektorat pada Pemerintah Daerah Kota Bandar Lampung.

### **2. Saran-Saran**

1. Perlunya mendorong setiap auditor untuk meningkatkan kemampuannya dalam rangka peningkatan kinerja auditor Inspektorat baik melalui pendidikan formal maupun melalui pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh Inspektorat Kota Bandar Lampung maupun yang dilaksanakan oleh Instansi/Lembaga lainnya.
2. Perlunya mendorong setiap auditor untuk meningkatkan kecakapan dalam rangka peningkatan kinerja auditor Inspektorat dalam hal ini tanggap dan cepat mengatasi setiap masalah dalam pekerjaan serta kemampuan berkomunikasi dengan baik, baik dengan auditan maupun dengan yang lainnya.
3. Perlunya mendorong setiap auditor untuk meningkatkan keterampilan dalam rangka peningkatan kinerja auditor Inspektorat dalam hal ini melakukan pekerjaan dengan

kemampuan teknis sesuai dengan petunjuk dan senantiasa menciptakan alternative baru dalam menyelesaikan masalah pada setiap pekerjaan.

4. Karena ketiga variabel yang diteliti berpengaruh terhadap kinerja auditor Inspektorat Daerah Kota Bandar Lampung, maka perlunya kebijakan-kebijakan yang diambil saat ini, mempertahankan dan meningkatkan lagi kinerja auditor dengan tujuan mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan yang dapat menimbulkan kerugian Negara maupun kerugian Daerah.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Dwiyanto, Agus. 2006. *Penilaian Kinerja Organisasi Publik*. Yogyakarta: Fisipol Universitas Gadjah Mada.
- Gibson, Ivancevick. Donnelly. 2000. *Terjemahan Djoerban Wahid. Organisasi dan Manajemen, perilaku, struktur, proses*. Jakarta ; Erlangga.
- Handayani. 2001. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Handoko, Hani T. 1995. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta : BPF.
- Indrawijaya, Adam 1. 2000. *Perilaku Organisasi*. Jakarta ; Sinar Baru Algesindo.
- Lee, Hahn Been. 1995. *Bureacratic Models and Administration Reform Development and Change*. Netherlands ; The Hegue.
- Manullang, M, dan Marihot AMH Manullang. 1977. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta ; Gadjah Mada University Press
- Mayangsari, S. 2003. *Analisis Pengaruh Independensi, Kualitas Audit, serta Mekanisme Corporate Governance terhadap Integritas Laporan Keuangan*. Simposium Nasional Akuntansi Ke- 6, Surabaya. p. 1255-1269.
- Moenir. 1987. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta ; Gunung Agung.
- Ndraha, Taliziduhu, 1990. *Metodologi Ilmu Pemerintahan*. Jakarta ; Rineka Cipta.
- Robbins, Stephen P., dan Coulter, Mary. 1998. *Manajemen*. Penerjemah Hermaya. Edisi keenam. Jakarta ; Prehallindo.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung ; Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P. 1990. *Administrasi Pembangunan*. Jakarta ; Haji Masagung.
- Sulastri, S. 2008. *Pengaruh Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Roti Tiga Dara di Sidhoharjo Wonogiri*, (ON-LINE) <http://etd.eprints.ums.ac.id>, 12 Juli 2010
- Soekamto. 1998. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penegakan Hukum*. Jakarta ; PT.Raja Grafindo Persada.

- Soekarno. 1975. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta ; Miszwar.
- Soeroto, 1992, *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta ; Gadjah Mada University Press.
- Soetjiono. 1999. *Ilmu Pemerintahan, Jati Diri dan Perkembangan*. Jakarta ; IIP Press.
- Solichin. 2000. *Sistem Administrasi Pemerintahan di Daerah*. Bandung ; Bumi Aksara.
- Sugiono. 1994. *Metode Penelitian Administrasi*. Jakarta ; Alfabeta.
- Siagian, Sondang. P. 1994. *Patologi Birokrasi, Analisis, Identifikasi dan Terapannya*. Jakarta ; Ghalia Indonesia.
- Steer, 1999, *Efektiviti Organisation*. USA ; Grennwood Publishing Group West Port.
- Thoah, Miftah. 1988. *Perspektif Perilaku Birokrasi*. Jakarta ; Rajawali Pers.
- Umar, H. 2003. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Cetakan Ketiga. Jakarta ; Pt.SUN.
- Wahyuningrum. 2008. *Hubungan kemampuan, kepuasan dan disiplin Kerja dengan kinerja pegawai Di kecamatan tanggunharjo Kota grobogan*. Tesis Universitas Diponegoro. Semarang
- Winardi, 2004. *Motivasi, Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta ; Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_20017. *Organisasi*. Ahli bahasa: Nunuk Adriani. Jakarta ; Bina Rupa Aksara.